



Naam Karin van IJsselmuide
Functie Onderzoeker Lectoraat
Publieke Inkoop
Organisatie Hogeschool
Rotterdam



Naam Jolien Grandia
Functie Universitair Hoofddocent
Organisatie Erasmus Universiteit
Rotterdam



Naam Maaïke Snijder
Functie Onderzoeker Lectoraat
Publieke Inkoop
Organisatie De Haagse
Hogeschool



Naam Mirjam Kibbeling
Functie Lector Publieke Inkoop
Organisatie Vijf hogescholen HvA,
HHS, Hanze, HR, Zuyd

NIET, ANDERS EN MINDER INKOPEN DRAAIT OM GEDRAG EN MOTIVATIE

In dit derde en laatste artikel over Niet, Anders en Minder Inkopen (NAMI) staan gedrag, motivatie en praktische handvatten centraal. Hoe kun je succesvol zijn op dit vlak en welke interventies helpen om NAMI toe te passen?

De twee vorige artikelen van dit drieluik in Deal! gingen over het belang van de circulaire strategieën *refuse*, *rethink* en *reduce* voor inkopen binnen de rijksoverheid, en de daarbij te nemen hordes. In dit derde en laatste artikel zoomen we in op gedrag en motivatie. We lichten de belangrijkste resultaten uit het onderzoek toe en bespreken drie praktische interventies die hebben bijgedragen aan NAMI. Eén ding staat daarbij als een paal boven water: zonder motivatie lukt het niet.

In het NAMI-onderzoek is het AMO-model (Ability, Motivation, Opportunity) van Boxall en Purcell (2011) toegepast om te begrijpen waarom inkoopprofessionals NAMI wel of niet toepassen. Dit model, bekend uit hrm, verklaart waarom de ene medewerker prestaties makkelijker of beter kan leveren dan een ander. Pas als de benodigde *abilities*, *motivation* en *opportunities* samenkomen, wordt NAMI mogelijk.

Waar staat AMO voor?

- Ability gaat over kennis en vaardigheden: denk je over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken om professioneel circulair in te kopen?
- Motivation betreft de motivatie om circulair in te kopen. Wordt urgentie rond circulariteit gevoeld en is een persoonlijke drijfveer aanwezig?
- Opportunity verwijst naar de mogelijkheden om circulair in te kopen. Zijn budgetten passend, is voldoende tijd beschikbaar en biedt de organisatie voldoende steun?

Vier belangrijke bevindingen

Via een vragenlijstonderzoek en rondetafelgesprekken deelden ruim 170 inkoopprofessionals bij het Rijk hun mening en ervaring over AMO en NAMI.



Alleen als circulair inkopen met aandacht voor hergebruik en recycling de norm wordt, gaat NAMI vliegen.

Daaruit komen vier belangrijke bevindingen naar voren die inzicht geven in waarom NAMI toepassen in de praktijk zo lastig is.

1. Motivatie als sleutel

Motivatie blijkt een sleutelfactor voor het toepassen van NAMI. Hoe meer inkoopprofessionals gemotiveerd zijn om circulair in te kopen, hoe vaker zij ook aangeven circulair in te kopen. Dit geldt voor alle circulaire strategieën van de R-ladder: van niet, anders en minder inkopen tot inkopen met aandacht voor recycling en hergebruik. Opvallend is dat gemotiveerde mensen ook minder vaak aangeven dat standaard – en dus niet circulair – wordt ingekocht. Daarnaast laat het onderzoek zien dat motivatie niet op zichzelf staat, maar wordt beïnvloed door diverse randvoorwaarden en omstandigheden.

2. Organisatie doorslaggevend

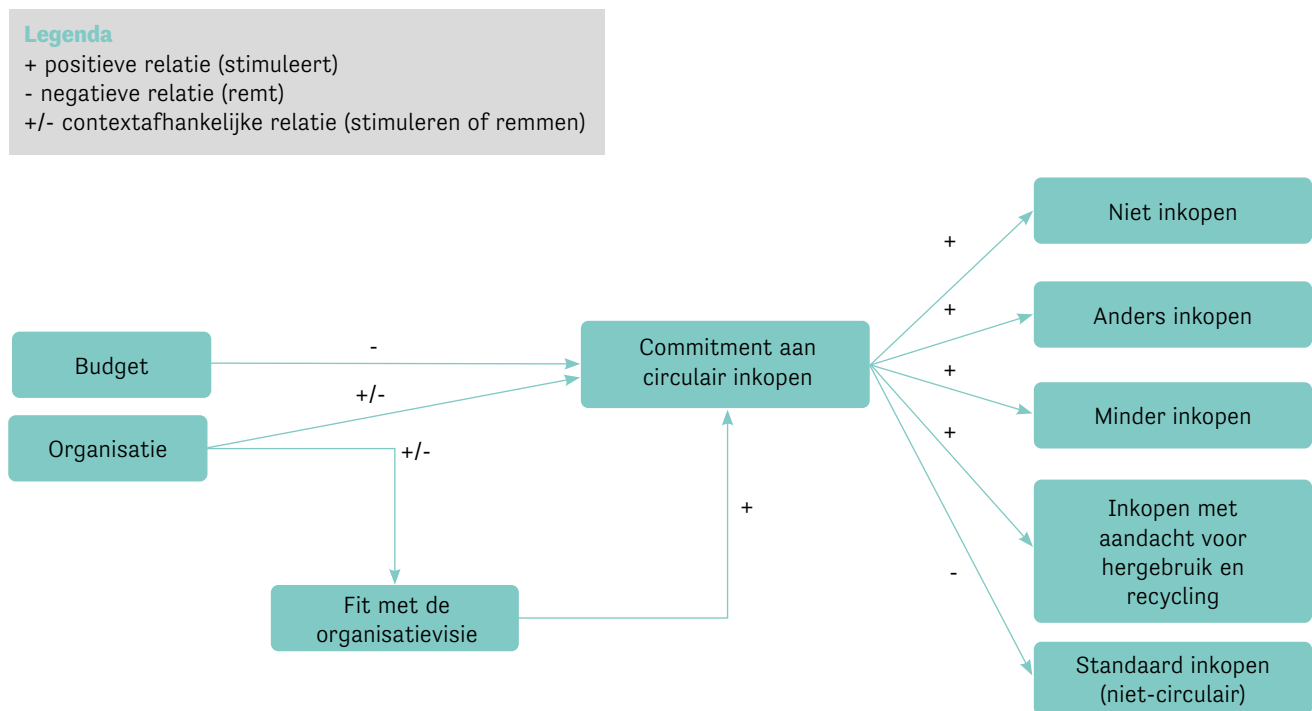
De organisatie waarin inkoopprofessionals werken speelt een doorslaggevende rol bij het toepassen van NAMI. Zowel de motivatie als mate van NAMI blijken sterk per organisatie te verschillen. Zo gaven respondenten van Rijkswaterstaat niet alleen significant vaker aan niet, anders en minder in te kopen, maar vooral dat zij

vaker inkopen met aandacht voor hergebruik en recycling dan dat zij standaard en dus niet-circulair inkopen. In de andere deelnemende organisaties is dat omgekeerd: daar wordt standaard, niet-circulair inkopen het vaakst gemeld. De organisatie beïnvloedt motivatie en NAMI via hun visie en strategie. Hoe beter die aansluiten bij circulair inkopen, hoe gemotiveerder inkoopprofessionals zijn en hoe vaker zij NAMI toepassen. Waar geen aansluiting wordt ervaren, zijn motivatie en NAMI lager. In de rondetafelgesprekken werd benadrukt dat een duidelijke boodschap vanuit de leiding een motiverend effect heeft. Managers kunnen daar vanuit hun positie duidelijk in sturen.

SAMEN BOUWEN AAN NAMI 2.0

Het onderzoek over 'Niet Anders en Minder Inkopen door de Rijksoverheid' is bijna afgerond. Alle ontwikkelde kennisproducten, zoals de inspiratiekit, white paper en teaching cases staan op: www.kennishubpubliekeinkoop.nl/nami/. Deze inzichten vragen om een vervolg. In NAMI 2.0 versterken we de samenwerking in de waardeketen, focussen we op kansrijke productketens en verbreden we de beweging naar de hele publieke sector. Meedoen als praktijkpartner? Neem dan contact op met Maaïke Snijder: mhsnijder@hhs.nl.

FIGUUR 1: UITKOMSTEN VRAGENLIJST ONDERZOEK



Bron: Van IJsselmuide, Grandia, Snijder, Kibbeling 2026.

3. Budget kan dwingen

Een belangrijke factor die motivatie en toepassing afremt, is de dwang die uitgaat van een budget. Hoe dwingender inkoopprofessionals het budget van hun projecten ervaren, hoe minder gemotiveerd zij zijn om circulair in te kopen en hoe minder zij NAMI toepassen. Dit blijkt niet alleen te spelen bij krappe budgetten, maar juist ook bij ruime budgetten. Hoe meer budgettaire hoepels, hoe minder motivatie en hoe minder NAMI: "Het is en blijft heel lastig, want dat het geld beschikbaar is één, maar waar zit het geld? En zijn die potjes dan goed begroot? Moet daarin geschoven worden? En dat is allemaal niet makkelijk. Dat zijn heel veel hoepeltjes waar je doorheen moet."

4. Behoeftte aan kennis en vaardigheden

Hoewel veel respondenten aangaven behoefte te hebben aan meer kennis en vaardigheden om professioneel circulair in te kopen, bleek dit niet samen te hangen met hun motivatie of de toepassing van NAMI. Willen leren over circulair inkopen leidt dus niet automatisch tot meer motivatie of meer NAMI. Andersom geldt ook: geen behoefte aan extra kennis betekent niet dat iemand niet gemotiveerd is. Andere factoren, zoals de organisatievisie en dwang van budgetten, blijkt belangrijker. In figuur 1 wordt dit schematisch weergegeven.

NIET, ANDERS, MINDER INKOPEN – EEN DRIELUIK

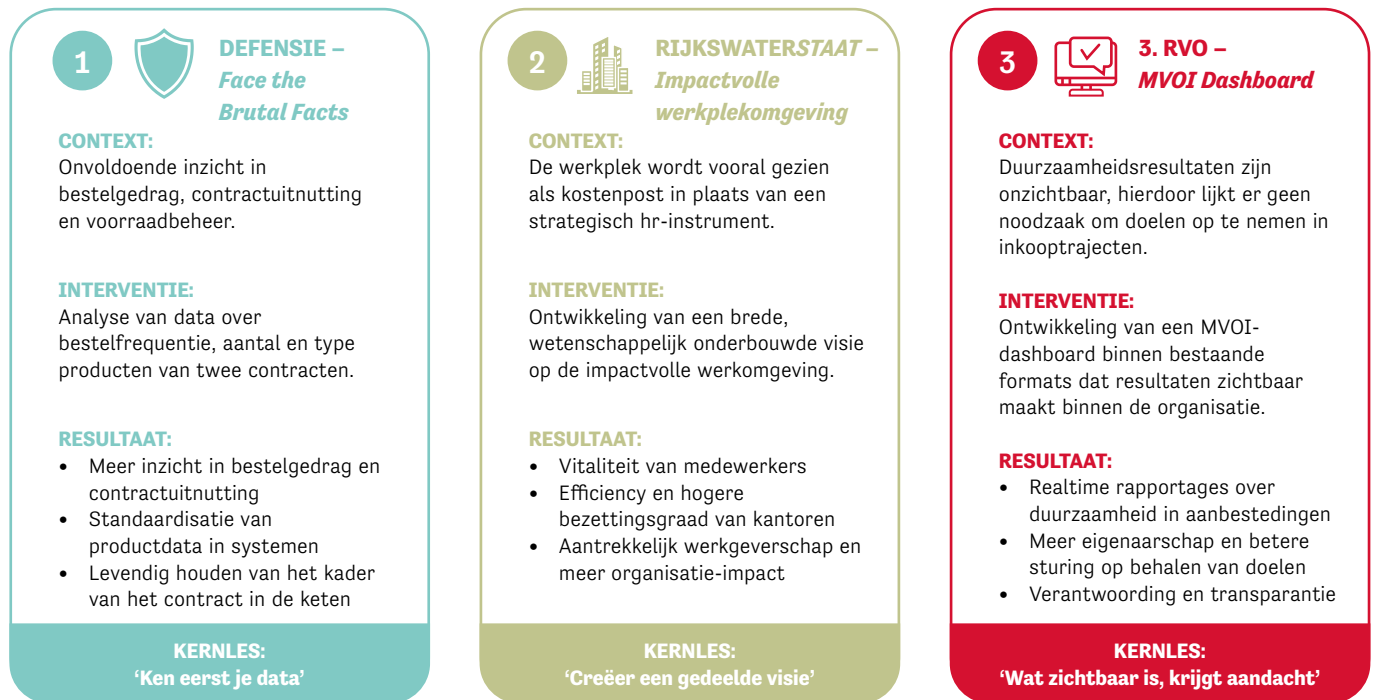
Om de ambities van Nederland Circulair 2050 te realiseren, moet het gebruik van (onnodige) grondstoffen drastisch omlaag. Dat vraagt om toepassing van de hogere circulaire strategieën *refuse, rethink en reduce* in de inkooppraktijk. Inkoopprofessionals zijn daarbij sleutelspelers, maar hebben hiervoor *abilities, motivation en opportunities* en praktische handvatten nodig.

In drie artikelen in Deal! deelden we resultaten over:

1. de vertaling van *refuse, rethink en reduce* naar het inkoopwerkveld;
2. de ervaren belemmeringen bij NAMI;
3. de rol van gedrag en motivatie.

Aan dit onderzoek werkten mee: de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Buitenlandse Zaken en Defensie, Rijkswaterstaat, PIANOo, Nevi, Hogeschool Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam en De Haagse Hogeschool. Het onderzoek is gefinancierd door Regieorgaan SIA.

FIGUUR 2: 3 INTERVENTIES IN DE PRAKTIJK



Bron: Van IJsselmuide, Grandia, Snijder, Kibbeling 2026.

Interventies voor toepassing

Het blijkt dat circulair inkopen nog geen gemeengoed is, maar dat NAMI wél al op verschillende manieren wordt toegepast en dat organisaties en inkoopprofessionals hier zelf een rol in spelen. Maar wat kun je dan doen om te zorgen voor meer motivatie en meer NAMI? In diverse co-designsessies werkten het ministerie van Defensie, Rijkswaterstaat en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland samen met de onderzoekers aan interventies die motivatie en mogelijkheden vergroten. Elke organisatie ontwikkelde een eigen interventie, die in de praktijk zijn getest en ingevoerd (figuur 2):

- **Interventie 1: face the brutal facts (Defensie)**
Door centrale contracten, decentrale bestelling-bevoegdheid en een begrotingssystematiek die budgetuitputting lijkt te stimuleren, ontbreekt zicht op mogelijk onnodige inkoop. Om dit inzicht te krijgen heeft Defensie data over bestelgedrag, contractuitnutting en voorraadbeheer verzameld en hierdoor mogelijkheden voor NAMI vergroot.
- **Interventie 2: de impactvolle werkomgeving (Rijkswaterstaat)** Een onderbouwde visie positioneert de werkplek niet meer als puur facilitaire inspanning, maar als strategisch hr-instrument voor efficiëntie, vitaliteit en aantrekkelijk werkgeverschap. Al vóór oplevering van het eindrapport zorgde de nieuwe visie voor beweging in de markt: de aandacht verschuift van hoe circulair meubilair is vervaardigd naar wat we met de

inrichting kunnen bereiken en of het niet, anders of minder kan. De visie wordt geïntegreerd in het categorieplan Werkomgeving van de rijksoverheid.

- **Interventie 3: het MVOI-dashboard (RVO)**
Door duurzaamheidsresultaten zichtbaar te maken in een real-time dashboard voor opdrachtgevers en management, verandert MVOI van een inkoopaanleggenheid in een organisatiebrede verantwoordelijkheid. Dit laat inkoopprofessionals en andere betrokkenen zien dat duurzaamheid en circulariteit belangrijk is voor de organisatie en bijdraagt aan motivatie en NAMI.

Conclusie

NAMI wordt al toegepast, maar is nog niet vanzelfsprekend. Motivatie van inkoopprofessionals speelt daarbij een sleutelrol. Waar motivatie hoog is, wordt het vaker toegepast én is standaard, niet-circulair inkopen minder dominant. Hierbij blijkt een behoefte aan kennis en vaardigheden geen directe motor te zijn, terwijl informatie wel helpt om kansen zichtbaar te maken. Organisaties kunnen NAMI stimuleren door een visie en strategie te hanteren die aansluiten bij circulair inkopen, zodat medewerkers zich gesteund voelen en ruimte krijgen om te experimenteren. Strakke budgetkaders en budgettaire hoepels werken vaak remmend, terwijl toepassing juist kan bijdragen aan directe lagere kosten en risico's. Tijdens het onderzoek veranderden beleidsdoelen door geopolitieke ontwikkelingen: leverings- en ketenrisico's en de inzet van inkoop als politiek instrument. Daardoor nam het belang van niet, anders of minder inkopen toe: het versterkt soevereiniteit, veerkracht en de circulaire economie, en sluit aan bij nieuwe beleidsagenda's. NAMI heeft inmiddels een vaste plek en biedt extra ruimte om op publieke waarde te sturen. Zo ontdekken organisaties dat minder soms écht meer is. ●